融媒体的发展模式探析

摘　要：随着信息技术、移动互联网技术的快速发展，传统媒体受到新媒体的巨大冲击，面临严峻的挑战。融媒体成为传统媒体转型发展的必由之路。本文深入分析近年来国内外融媒体发展的模式，并提出相关的对策。

关键词：融媒体；媒体融合；融媒体模式；中央厨房
中图分类号：G206　　文献标识码：A
文章编号：1671-0134（2019）04-051-03　　DOI：10.19483/j.cnki.11-4653/n.2019.04.013

文 / 王莉英

1. 融媒体的提出背景和含义

截至 2018 年 12 月，我国的互联网普及率达到 59.6%，其中通过手机接入互联网的占比高达 98.6%。随着移动 4G、人工智能等技术的飞速发展，人们获取信息和阅读的方式都发生了重大改变，传统媒体发展的出路和趋势就是媒体融合，融媒体时代到来了。

所谓融媒体，就是充分利用媒介载体，有效整合传统媒体的内容、形式、人力等各方面的资源，发挥各媒体的优势，运用一种全新的媒体思维，在资源共享、宣传互融的前提下，为实现资源配置的最优化而创立的新型的媒体形式。所以，不断地促进传统媒体转型升级，进行媒体融合，对于媒体行业的发展有着积极的推动作用。

“媒体融合”一词最早由麻省理工教授依契 • 普尔于 1983 年提出，国内最早提出融媒体概念并进行系统研究的是栾铁玫博士。2014 年被称为我国媒体融合元年，这一年，《光明日报》率先开始融媒体实践，成立了融媒体中心，开辟了融媒体版面。接着，中央主流媒体和各地党报、广播电视台等新闻机构纷纷开始进行了媒体融合的尝试。如浙报集团成立了“媒立方”融媒体传播服务平台；河南新闻广电系统推出了大象融媒体集团；《人民日报》建立了政务融媒体平台，其他如新华社、上海广播电视台、《河南日报》等媒体也都成立了融媒体中心。

2. 国外融媒体模式的主要经验借鉴

国外传统媒体转型融合模式不尽相同，各有特点，本文选择几个代表性的媒体为例。

2.1《纽约时报》的数字化转型模式

2016 年，《纽约时报》在线订阅用户达到 160 万，纯数字收入超过了《卫报》《华盛顿邮报》和 Buzz Feed 的总和，达到 5 亿美元。《纽约时报》的转型无疑是成功的，其数字化转型策略也为众多媒体所效仿。

2.1.1 数字优先理念

2014 年，《纽约时报》进一步确立了“数字优先”的转型理念，包括调整编辑部结构、培养数字化员工，不断探索新技术、拓展数字服务能力等。

首先，编辑部将数据团队、美编设计、技术部门和市场等机构和人员纳入，招聘人员也向计算机、设计、语言、新媒体等领域的人才敞开大门。

其次，《纽约时报》积极培养员工在报道中使用图表等可视化处理、对话式写作体例的能力，培养记者们通过社交媒体与读者沟通交流的能力。

再次，《纽约时报》非常重视新技术的开发和运用，以及拓展数字服务的能力。2016 年，他们成立了 Story X 实验室，帮助编辑部更具技术敏感性。例如，他们运用视角 API 工具准确识别照片中的人物；运用内容聚合系统 Watching 聚合网络 24 小时内的突发新闻及最新进展；运用内容管理系统 Scoop 为记者寻找选题和素材，还可集成报道的模板，以供记者参考。此外，《纽约时报》还利用机器人提高效率。例如，运用 Blossom 算法机器人分析测算平台上有推广价值的文章；机器人还可自行制定标题和配图，自行写文章以供编辑参考，从而大大提高了记者、编辑的工作效率。

2.1.2 追求内容卓越

按照皮尤研究中心的《2016 年媒体报告盘点》数据，虽然 Face Book、Google、Twitter 等五家公司获得了 65% 的数字利润，但它们都是技术公司，没有一家是新闻单位。而《纽约时报》的核心竞争力就是卓越的新闻内容，他们拥有世界顶尖的记者队伍，他们采写的长篇报道，几乎在每年的普利策新闻奖中都有斩获。

2.1.3 强化《纽约时报》品牌

从 20 世纪 70 年代起，《纽约时报》就进行了大量收购，购买了诸如考尔斯通信公司，以及一些地区性报

纸、电视台、杂志等。由于新媒体对传统媒体的强大冲击，从 2007 年开始《纽约时报》陆续卖出了其附属电视台、相关网站以及数字管理业务，后来又将一些地区级的媒体公司也出售了。《纽约时报》整合了公司资源，剥离了一些亏损严重的业务，集中全部优势资源经营《纽约时报》及其相关数字产业，力图渗透到读者生活的各个层面，以期形成品牌优势和影响力。

2.1.4 建立付费墙制度

《纽约时报》于 2011 年 3 月重启了付费墙制度（Paywall），这种分级付费的收费模式灵活多样，既有一定量的免费内容供读者阅读，又有收费内容以满足更多需求的读者。在“付费墙”模式实施两年后即2013年，《纽约时报》的数字订阅收入就首次超过了广告收入。如今，《纽约时报》的订阅收入仍占总收入的约60%。《纽约时报》的这一“付费墙”模式，改变了以往报业过度依赖广告的收入结构，为报业创立了一种新的发展模式。

2. 2 美国有线电视新闻网（CNN）的媒体融合模式

CNN 从传统媒体面临的危机中发现，只有进行媒体融合改革才是出路。2013 年，CNN 开始大力推行“移动先行，数字第一”的新媒体转型战略。这种战略要求制作新闻首先要从新媒体角度考虑问题，记者要转化为全媒体记者，能够熟练运用新媒体技术制作新闻。CNN 创立了新闻的“中央厨房”模式，将电视、网站、新媒体部门都聚集在媒体总部 CNN 大厦中，建立 CNN 的中央指挥部，指挥下辖的不同形态媒体全天候发布信息。

CNN 运用先进的采编系统和数据分析系统，将来自世界各地记者站发送回总部的新闻素材，由“中央厨房”制作成适合不同媒体渠道分发的“特色菜肴”，放入可以共享的资源库， 供各媒体渠道使用。CNN 在确保电视传播领先地位的同时，致力于打造媒体融合的立体化传播体系，如在 PC 端建了 CNN 官方网站， 在 Twitter、Face Book 等社交网站上建立了专属账号， 在移动端建立了 CNN 的专属 APP 等。CNN 十分重视与 Twitter、Face Book 和播客等新兴社交媒体平台的合作， 以开拓信源和传播渠道。它根据各个社交平台的特点，积极加强与受众的实时沟通交流，还专门制作一些适合社交媒体传播的故事性视频，以吸引和拓宽受众的范围，增强了用户黏性。对于其他信源得到的消息， CNN 会通过其中央编辑部和遍及全球的分支机构快速进行核实，以过滤掉虚假信息，从而最大程度上保证信息的真实性。

2. 3《卫报》的数字化商业模式改革

2009 年，《卫报》率先建立了“数据商店”板块模式，大量地运用数据新闻。2011 年，《卫报》又实施 “数字优先”战略，向数字化方向发展。在《卫报》的数字化商业模式中，数据是整个产业链条的核心。其数据团队帮助媒体采集数据，并对采集的数据进行结构化处理。数字化转型的焦点集中在数字化产品的设计，以及吸引维护受众群体和优化组织结构等方面。此外，媒体还可以对外提供数字化服务或开源数据，一方面达到赢利的目的，另一方面也利用用户回馈的数据使得数据库得到扩容。《卫报》还进一步加大了移动客户端的投资力度，以形成线上线下产品联动机制，为用户提供了更好的界面互动体验。

在盈利模式上，《卫报》采取的是通过提高点阅率增加广告收入，此外，它也采取了创新的付费模式，它为不同付费的会员提供不同的服务，甚至它还倡议读者们对其捐款，从而建立了一种新型的盈利模式。

《卫报》的改革获得业界一致好评，被世界报业和新闻出版协会誉为“确立了新闻网站的新的行业标杆”，并于 2018 年 1 月在欧洲数字媒体颁奖典礼上被提名为“年度媒体”。目前，在英国的报纸排名中，《卫报》排名仍居第一，这些都得益于《卫报》数字化商业模式转型的成功。

3. 国内媒体融合模式分析

我国的媒体融合模式，大致分为以下三种模式：

3. 1 行业性融媒体模式

这是基于行业或特定领域的优势资源而整合打造的融媒体模式。我国各个行业、各个部委基本都有相应的报纸，如国家交通运输部的《中国交通报》、审计署的《中国审计报》、信息产业部的《人民邮电报》以及农业部的《农民日报》等。这种专业领域的报纸，为适应时代发展的需要，也需要整合行业资源，运用专业的数据和资源，打造该行业的融媒体平台。

以《农民日报》为例，2004 年，《农民日报》创建网络平台中国农业新闻网，接着报纸又开通了微博。2014 年，《农民日报》又建立了官方微信公众平台，将其纸媒、网站、微博三大终端融合为一体， 并联手其他影响较大的农业类媒体平台，如 “中国农业新闻” “现代种业” “重农评” 等， 打造出了《农民日报》的融媒体矩阵。其融媒体矩阵促进了农业生产者和农业管理者之间更系统、全面的信息交流互动，而且融媒体平台的多种多样的信息传播形式，更利于农民用户的学习和掌握。

3. 2 区域性融媒体模式

区域性融媒体模式是按照一定区域，将特定区域内优势资源整合打造出的融媒体。在融媒体的大背景下，我国各省级的新闻出版系统纷纷合并整合，成立了新型的融媒体集团。其中，最著名的是河南大象融媒体集团，

因其改革力度大和效果显著而闻名，成为区域性融媒体发展的典范。

大象融媒体集团整合了全省上百家媒体资源，对河南省新闻出版广电局所属的新闻门户网站、广播电视、官方微博微信、客户端等业务进行整合，形成了集报纸、电视、广播、杂志、图书、新闻门户网站、音视频网站、官方微博微信、客户端等内容丰富、形式全面的全媒体布局。在“新闻岛”上，报纸、电视、广播、杂志、网站与新媒体实现了“一体策划、一次采集；多元生成、多端传播；全天发布，全球覆盖”的融合生产模式。事实上，这种模式就是我们下文介绍的“中央厨房”模式。

大象融媒下一步计划将与国内先进的物联网平台、产业合作基金、智能硬件运营等公司合作，打造“智媒实验室”，以探索新型的媒体产业与智能硬件产业的融合模式。

3.3 品牌性融媒体模式

该模式是指拥有品牌优势的报业集团，通过整合其内部机构和资源打造出的融媒体。其中，最具代表性的是《人民日报》。

《人民日报》借鉴了美国有线电视新闻网 (CNN) 等多家国外媒体融合的经验，立足于全球化视野，整合了全报系 40 多家报社、期刊和数字公司的媒体资源，打造出了具有示范作用的融媒体形式。2015 年，《人民日报》以“中央厨房”模式在全国两会上亮相，取得了良好的效果和成功。但经过一年的运营，“中央厨房”模式也暴露出一些问题。例如，“中央厨房”虽然一定程度上解决了调度的无序以及资源浪费问题，但也导致了媒体内容重复，缺乏媒体的个性化表达。为此，2016 年，《人民日报》又进行了再次改革，实行了“融媒体工作室”计划，以满足受众不同的需求。《人民日报》建立了专业化、垂直化分类的 17 个工作室，每个工作室定位明确，个性突出。中央厨房为融媒体工作室提供推广运营、技术以及资金的支持，融媒体工作室还可以运用中央厨房的整套技术体系，以协助其内容生产。

4. 对融媒体发展模式的几点思考

通过对国内外融媒体模式的分析比较，笔者认为我国媒体融合过程中应该注意以下问题：

4.1 融媒体模式不能搞一刀切

国内媒体融合的模式不应该千篇一律，而应该根据各媒体的特点、优势，选择最适合自己的融媒体模式，不能邯郸学步，更不能搞统一模式。例如，《人民日报》当初设立“中央厨房”模式，各媒体照搬也都设立“中央厨房”，结果花费巨大，开发周期也比较长，开发好后，却发现不适用，因而搁置弃用的比比皆是。后来，《人民日报》又推出了“融媒体工作室”，各地又纷纷效尤，结果成功事例也不多。

4.2 解决媒体产能过剩的问题

目前，国内有近 2000 家日报社，杂志行业规模更大，各类期刊杂志上万种，四级办电视台、电视频道达两千多个，广播频道也有两千多，存在严重的媒体产能过剩。媒体产能过剩，一是导致传媒行业的竞争更为激烈；二是浪费资源且同质化严重。所以，可以考虑合并资源与团队，该撤的撤，该并的并。当一个城市只剩下三两种报纸，只办一两个电视频道，我们的资源能够得到更有力的利用，相信我们的媒体一定会比现在办得更好。

4.3 不要盲目追求大而全的布局

现在，国内的融媒体模式大多是基于大规模投入的全媒体采编系统。这种看起来高大上的全媒体系统，不光平台运营成本很高，而且使用复杂，给使用者带来更大的工作压力。另外，由于统一生产，各媒体特色不突出，传播效果也不佳。从媒体融合的思路来讲，应实现资源高效利用，提升信息的传播力。因而，媒体融合应该利用新技术强化自己的优势，而不能盲目追求大而全的布局。可以考虑传统媒体与成熟新媒体的融合，利用传统媒体新闻采编的优势，结合新媒体的传播和市场的优势，可能远比现在大而全的全媒体效果要好得多。比如，纸媒可以与现在成熟的音频媒介融合，从自身的专业优势出发，在音频 APP 上开创更多的精品栏目，丰富节目类型，获得更多受众的认可。媒

参考文献

[1] 马凯 . 英国《卫报》数字化商业模式转型的启示 [J]. 国际媒介，2018（11）：91-92.

[2] 尚策 . 融媒体的构建原则与模式分析 [J]. 出版广角，2015（14）：26-29.

[3] 马聪骜，王亿本 .《纽约时报》数字优先战略的转型经验 [J]. 国际媒介，2017（12）：92-93.

（作者单位：广东省深圳特区报）